

Personal

Führungskompetenzen nachhaltig entwickeln

Es stellt sich die Frage, wie es Unternehmen nachhaltig gelingen kann, die Führungskompetenzen zu entwickeln, die jetzt und künftig gebraucht werden. Zumal seit Jahren die Anforderungen an Führungskräfte in Qualität und Quantität weiter ansteigen. In der Volksbank Mittelhessen kann diesbezüglich auf ein erfolgreiches, integriertes System zurückgegriffen werden.

Peter Rausch

Warum entscheiden sich Mitarbeiter für ein bestimmtes Unternehmen und was führt dazu, dass sie es wieder verlassen? Mehrere Studien der vergangenen Jahre konnten nachweisen, dass Bewerber bei der Auswahl potenzieller Arbeitgeber vor allem auf das Image des Unternehmens achten. Die Kündigung erfolgt in erster Linie wegen ihres Vorgesetzten. Hier wird deutlich, dass es sich für Unternehmen auszahlt, in Führungskräfteentwicklung zu investieren. In Zeiten von Fachkräftemangel können es sich genossen-

schaftliche Unternehmen nicht mehr leisten, das qualifizierte Personal aufgrund von Führungsdefiziten von Bord gehen zu lassen.

Die Volksbank Mittelhessen verfügt über einen praxiserprobten Prozess zur Führungskräfteentwicklung (siehe Abbildung 1). Er hat bereits im Jahr 2001 seinen Anfang genommen und zeigt über die Jahre hinweg messbare positive Entwicklungen.

Das Institut gehört heute zu den größten Kreditgenossenschaften Deutschlands. Im Zuge schnellen Wachstums wurde der Personalbestand der Bank binnen einer Dekade mehr als verdreifacht. Bereits zu Beginn dieser rapiden Entwicklung wurden wichtige personelle Weichen zukunftsweisend gestellt. Hierzu formulierte die Bank erstmals im Jahr 2001 unter Einbeziehung von Mitarbeitern und Führungskräften inklusive des Vorstands gemeinsame Führungsleitlinien. Daraus resul-

tierte im Verlauf das Kompetenzmodell für Führung.

Um ein gemeinsames Verständnis so exakt wie möglich zu beschreiben, wurden acht Kompetenzen definiert:

- Wertschätzung und Vertrauen
- Motivationskompetenz
- kommunikative Kompetenz
- Handlungs- und Entscheidungskompetenz
- Zielorientierung
- Konfliktkompetenz
- Veränderungsbereitschaft
- Förderungskompetenz

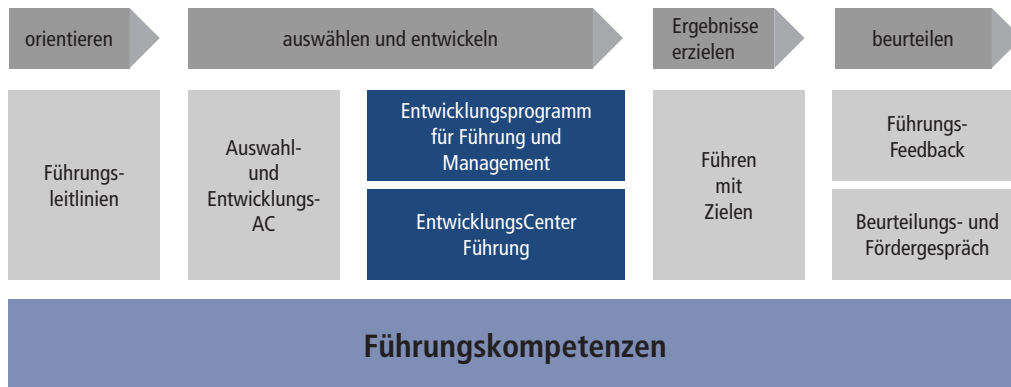
Ein Katalog an Verhaltensankern beschreibt, welches konkrete Führungsverhalten hinsichtlich der abstrakten Kriterien im Unternehmen erwartet wird.

Ebenso entstand ein neues Unternehmensleitbild. Die definierten Leitlinien dienten fortan als allgemein akzeptierte Grundlage und Orientierung. In einer der Gesamtbankstrategie folgenden Personalstrategie wurde Führungs- und Managementqualität als



*Peter Rausch ist Bereichsleiter Personalmanagement bei der Volksbank Mittelhessen eG.
E-Mail: peter.rausch@vb-mittelhessen.de*

Abb. 1: Die hochwertigen Führungsinstrumente sind auf Basis der Führungskompetenzen eng miteinander verzahnt



Quelle: Volksbank Mittelhessen

langfristiges Zielfeld fest verankert und als ein wichtiger Erfolgsfaktor gesetzt. Das strategische Zielfeld soll ein professionell gestaltetes Umfeld von modernen und miteinander vernetzten Führungsinstrumenten (Kompetenzmanagementmodell, Führungsleitlinien, Führungsfeedback, Beurteilungssystem, Führungskräfteentwicklungsprogramme) schaffen.

In der Praxis muss in der operativen Folge die Professionalität in der Führung sichergestellt werden. Dabei gilt es, die aktiven Führungskräfte in ihren Kompetenzen zu stärken und auf künftige Anforderungen vorzubereiten. Führungs- und Managementaufgaben werden, bedingt durch die zunehmende Größe des Instituts, neue Strukturen, neue Aufgaben und komplexe Herausforderungen, immer anspruchsvoller.

Für die Volksbank Mittelhessen mit ihren aktuell rund 90 Führungskräften sind demografische Einflüsse relevant. Bis zum Jahr 2024 werden 15 Prozent der Führungskräfte altersbedingt ausscheiden. Die Nachbesetzungen sollen – Ausnahmefälle nicht berücksichtigt – aus dem Unternehmen heraus erfolgen.

Im Kern stand und steht die Bank also vor zwei wesentlichen

Herausforderungen: Zum einen muss sie den demografischen Tatsachen durch intelligentes Talentmanagement inklusive Nachfolgeplanung entsprechen. Zum anderen gilt es, der steigenden Komplexität der Führungsaufgaben durch stetige und bedarfsgerechte Erweiterung der Führungskompetenzen zu begegnen.

Talente identifizieren, Profis fördern

Da künftige Vakanzen im Bereich der unternehmensweiten Schlüsselfunktionen zum Großteil aus den eigenen Reihen besetzt werden sollen, hat das Institut ein systematisches Talentmanagement installiert. Rund 100 Talente wurden über alle Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg identifiziert. Sie bilden eine Gruppe potenzieller Nachfolger heutiger Führungskräfte.

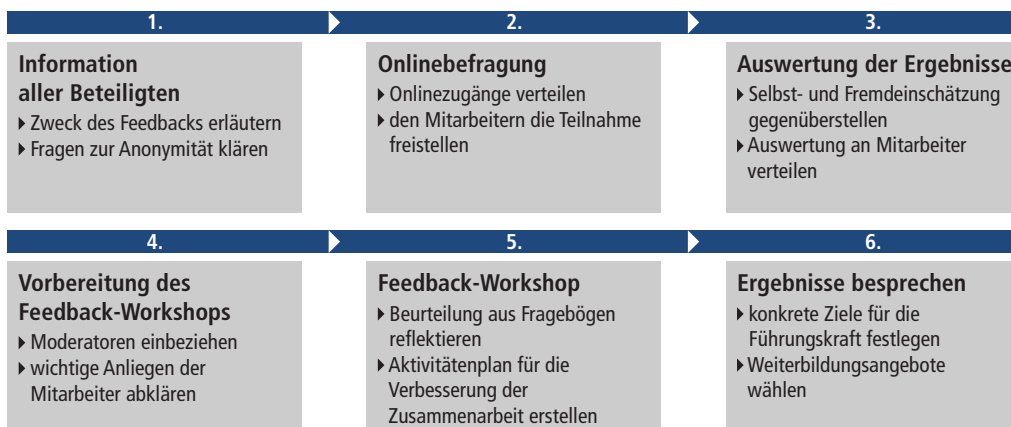
Zusätzlich wurde ein „EntwicklungsCenter Führung“ ins Leben gerufen, das aussichtsreiche Kandidaten durch intensive Trainings und individuelles Coaching auf künftige Führungsaufgaben vorbereitet. Die Auswahl der für Führungsaufgaben am besten geeigneten Nachwuchstalente erfolgt durch ein jährlich stattfindendes Assess-

ment Center. In diesem Verfahren haben die Kandidaten die Möglichkeit, ihre Führungskompetenzen auf den Prüfstand zu stellen.

Der zweiten Herausforderung im Hinblick auf die steigende Komplexität stellt sich die Bank durch gezielte Entwicklung der Kompetenzen ihres aktiven Führungspersonals. Die Basis bildet ein Trainingsprogramm, in dem die Teilnehmer mit dem Modell des situativen Führens wichtige Grundlagen für den Führungsalltag erlernen und festigen.

Mit „ProFI“ (Professionelle Führungskräfte-Entwicklung Individual) hat die Volksbank Mittelhessen darüber hinaus ein Instrument entwickelt, das die strategiekonforme, nachhaltige Qualifizierung ihrer Führungsmannschaft ermöglicht. Das Programm wurde im Zeitraum 2007 bis 2009 mit großem Erfolg erstmals durchgeführt. Eine Neuaufnahme unter dem Namen „ProFI 2.0“ folgte in den Jahren 2012 bis 2013.

Das Konzept besteht aus inhaltlich aufeinander abgestimmten Modulen, die in zeitlich fortlaufenden Schritten umgesetzt wurden. Den individuellen Anforderungen an die Weiterbildung von Führungskräften un-

Abb. 2: Feedback-Prozess

Quelle: Volksbank Mittelhessen

terschiedlicher Hierarchieebenen wurde Rechnung getragen, indem die Teilnehmer je nach Managementebene in verschiedene Gruppen eingeteilt wurden.

„ProFI“ startete jeweils mit einer Kick-off-Veranstaltung, die über Ziel, Inhalt und Ablauf informierte. Im nächsten Schritt erfolgte eine individuelle Standortbestimmung. Diese wurde für die Teilnehmer des Top-Teams (Vorstand und ausgewählte Bereichsleiter) mithilfe der Persönlichkeitsanalyse „Hogan Assessment“ und individuellen Coachings vorgenommen.

Alle weiteren Teilnehmer bestimmten in persönlichen Gesprächen ihren Status mit einer Kombination aus Kompetenz- und Kompetenzentwicklungsgespräch. Methodisch handelte es sich bei dem Kompetenzgespräch um ein vierstündiges multimodales Interview mit nachfolgender Ergebnisbesprechung.

Ergänzt wurde das Bild mit den Analyseergebnissen des psychologischen Testverfahrens „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“. Dann entwickelte der Teilnehmer zusammen mit dem Vorgesetzten und einem Moderator einen Kompetenzentwick-

lungsplan mit Lernzielvereinbarungen.

Die folgenden Weiterbildungsmaßnahmen beinhalteten gezielte Einzelcoachings, die an den Ergebnissen des „Hogan Assessments“ beziehungsweise den Kompetenzentwicklungsgesprächen ansetzten. Dabei stand ein Coach insbesondere dem Top-Team zur Verfügung, um individuelle Themen aufzuarbeiten. Zusätzlich umfasste „ProFI“ rund zehn Qualifizierungsmodule in einem Umfang von etwa 18 Seminartagen.

Diese Module waren ganz auf die unternehmerischen Erfordernisse ausgerichtet, vermittelten aktuelles Wissen und moderne Methoden in Management- und Führungsthemen. Im Jahr 2007 ging es in erster Linie darum, die im Jahr zuvor nach mehreren Fusionen neu formulierte Gesamtbankstrategie im Denken und Handeln der Führungsmannschaft zu verankern. „ProFI 2.0“ legte dagegen einen Schwerpunkt auf Themen, die insbesondere auf die psychische Gesundheit und eine verbesserte Work-Life-Balance der Mitarbeiter und Führungskräfte einzahlen.

Neben der Vermittlung von fachlichem Wissen und methodi-

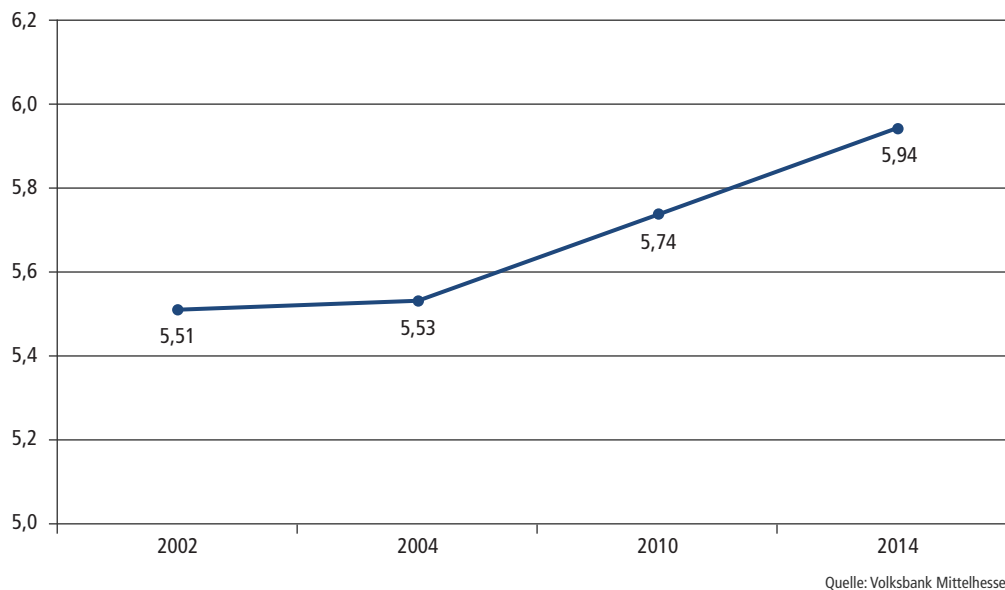
ischem Können forderte das Programm von den Führungskräften das konkrete Arbeiten an Problemstellungen der Praxis. Kollegiale Beratung in Lernteams sowie Mentoring waren dabei die didaktischen Modelle. Außerdem wurden Vorträge und Diskussionen veranstaltet. So gewährte beispielsweise Professor Hans-Dieter Hermann, Mannschaftspsychologe der deutschen Fußballnationalmannschaft, spannende Einblicke in die Motivationspraxis beim Spitzensport.

Der abschließende Schritt bestand aus Review-Gesprächen und der Evaluation. In regelmäßigen Abständen fanden Feedbackgespräche zum Lernerfolg statt. Außerdem wurden Teilnehmerzufriedenheit, Praxisnutzen und Wissenszuwachs sowie Transfererfolg evaluiert.

Eine abschließende Erhebung bei den Teilnehmern ergab hervorragende Bewertungen. 100 Prozent der Teilnehmer würden „ProFI“ einem guten Freund oder Kollegen weiterempfehlen. Unter den Führungskräften ist die Bereitschaft zur regelmäßigen Weiterbildung mithilfe des Programms sehr hoch.

Führungsfeedback belegt positive Entwicklung

Die gute Resonanz der Teilnehmer eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms ist sicher erfreulich. Doch unter strategi-

Abb. 3: Gesamtbewertung der Führungskompetenz

schen Gesichtspunkten stellt sich die Frage, inwiefern eine tatsächliche Anpassung des Führungsverhaltens belegt und gemessen werden kann. Können die gewonnenen Erkenntnisse und erlernten Methoden im Alltag angewendet werden, sodass eine spürbare Annäherung der Kompetenzen an den Sollzustand erfolgt?

Diese Frage können nur die Betroffenen beantworten: die geführten Mitarbeiter. Nur wenn die Führungskräfte eine Rückmeldung darüber erhalten, in welchem Maß Führungsabsicht und -wirkung übereinstimmen, ist eine nachhaltige Optimierung der Führungskompetenzen möglich. Zum Einsatz kommt daher das Instrument des Führungsfeedbacks. Dieses methodisch anspruchsvolle Verfahren erlaubt valide Rückschlüsse auf die Entwicklung des eigenen Führungsverhaltens.

Das Führungsfeedback der Volksbank Mittelhessen greift die genannten acht Kompetenzen auf. Eine Einschätzung durch die Mitarbeiter, den Vorgesetzten und die Führungskraft selbst

erfolgt anhand einer hierfür entwickelten Onlinebefragung. Das Verhalten der Führungskraft wird auf Basis einer 7er-Skala bewertet. Durch die Einbeziehung dreier Perspektiven lässt sich das Selbstbild mit dem Fremdbild abgleichen.

Darüber hinaus hat diese Vorgehensweise den Vorteil, dass die Mitarbeiter Mitverantwortung für die Gestaltung der Zusammenarbeit übernehmen. Zudem kann die hierarchisch nächsthöhere Führungskraft den eigenen Erfolg daran messen, wie gut die Entwicklung der unterstellten Führungskraft voranschreitet. Gemeinsam wird so der Grundstein für Verbesserungen gelegt. Der Feedbackprozess der Volksbank Mittelhessen erfolgt in sechs Schritten (siehe Abbildung 2 auf Seite 50):

Das Herzstück des Führungsfeedbacks besteht aus den Feedbackworkshops. In diesem Arbeitstreffen reflektiert die Führungskraft mit den Mitarbeitern das Führungsverhalten. Ein Aktivitätenplan wird erarbeitet und sorgt für die gewünschten Umsetzungserfolge. Durch einen neu-

tralen Moderator gelingt es, wichtige Hinweise aus der Anonymität heraus zu nutzen und gleichzeitig den Mitarbeitern einen schützenden Raum zu geben.

Dieses Verfahren hat im Verlauf der Jahre dafür gesorgt, dass sich die Feedbackqualität sehr positiv verändert hat. Die Folge: Auf externe Moderatoren konnte weitgehend verzichtet werden. Pro Durchlauf ist damit eine Kosteneinsparung von etwa 75.000 Euro verbunden.

Das Institut hat die Vorgesetztenbeurteilung bereits zum vierten Mal durchgeführt. Nach der Einführung der Führungsleitlinien im Jahr 2001 folgte im Herbst des darauf folgenden Jahres das erste Führungsfeedback. In den Jahren 2004, 2010 und 2014 wurde die Befragung jeweils wiederholt. Heute verfügt die Bank über eine einmalige Datenbasis, die nachprüfbare Aussagen hinsichtlich der Wirksamkeit ergriffener Maßnahmen erlaubt. So ist natürlich die Entwicklung der einzelnen Merkmale in der Zeitreihenbetrachtung für das Management besonders interessant.

Der Gesamtindex fasst die durchschnittliche Bewertung aller Führungskräfte des Hauses aus der Mitarbeiterperspektive hinsichtlich der definierten Führungskompetenzen in einem Wert zusammen (siehe Abbildung 3). Die Abbildung zeigt deutlich, dass die wahrgenommene Führungskompetenz der Volksbank Mittelhessen signifikant gestiegen ist.

Die Durchschnittswerte näherten sich im Laufe der Jahre immer stärker dem Sollwert 6 an. Im Jahr 2014 erreichten sie einen hervorragenden Deckungsgrad von 99 Prozent zwischen Führungsabsicht und -wirkung. Noch tendenziell oberhalb dieses Kurvenverlaufs liegen die Bewertun-

gen der Vorgesetzten. Ganz offensichtlich hat der strukturierte Prozess zur zielgerichteten Entwicklung der Führungskompetenzen einen belegbaren positiven Einfluss auf die Professionalität der Führungsarbeit.

Auch die Investitionskosten von insgesamt 1,5 Millionen Euro für die beiden durchgeführten Programme von 2007 bis 2009 und von 2012 bis 2013 erscheinen vor dem Hintergrund dieser guten Tendenz mehr als gerechtfertigt.

Guter Erfolg

Die Volksbank Mittelhessen hat mit den beschriebenen Führungsinstrumenten sehr gute Erfahrungen gesammelt. Alle Maßnahmen werden in der Belegschaft akzeptiert. Die positive Entwick-

lung bezüglich der wahrgenommenen Führungsqualität schlägt sich nicht nur in internen Umfragen nieder. Auch das Image der Bank als Arbeitgeber hat hiervon profitiert. So hat die öffentlich sichtbare Arbeitgeberattraktivität in der Betrachtungsperiode spürbar zugenommen.

Zum dritten Mal in Folge wurde die Bank 2014 beim Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ als „Great Place to Work“ ausgezeichnet. Auch das ist ein Beispiel dafür, dass sich die Anstrengungen gelohnt haben, basiert die Vergabe dieser renommierten Auszeichnung doch auf einer repräsentativen Befragung der Mitarbeiter der Volksbank Mittelhessen zu zentralen Arbeitsplatzthemen wie Vertrauen in das

Management, Führungsverhalten, Anerkennung, Identifikation, berufliche Entwicklung, Teamgeist, Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung.

Zudem wurde in einem „Kultur-Audit“ die Qualität der Maßnahmen der Personal- und Führungsarbeit des Unternehmens bewertet. Auch beim aktuellen Focus-Arbeitgeber-Ranking in Verbindung mit der Bewertungsplattform kununu.de hat es die Volksbank Mittelhessen unter die Top fünf gebracht. Mit der hohen Führungsqualität der rund 90 Führungskräfte wurden optimale Rahmenbedingungen geschaffen, um den künftigen Herausforderungen der Finanzbranche erfolgreich begegnen zu können. BI

Ihre Kunden kaufen keinen Bausparvertrag.

Ihre Kunden kaufen das gute Gefühl, angekommen zu sein.

Mit Wohn-Riester schneller und günstiger in die eigenen vier Wände

- Dauerhaft unseren günstigsten Bausparkredit sichern
- Riester-Zulagen und ggfs. Steuervorteile ganz ohne Einkommensgrenzen
- Für sofort oder in ein paar Jahren

Sprechen Sie Ihre Kunden jetzt auf die Vorteile des Schwäbisch Hall-Bausparens an.

